

# TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU TRAVAIL ●

Planification stratégique  
2021-2025

---

Mettons  
le point  
final.

Québec 

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2022

ISBN : 978-2-550-90508-0 (version imprimée)

ISBN : 978-2-550-90238-6 (version PDF)

## Monsieur François Paradis

Président de l'Assemblée nationale du Québec  
Hôtel du Parlement  
1045, rue des Parlementaires  
1<sup>er</sup> étage, bureau 1.30  
Québec (Québec) G1A 1A3

---

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous transmettre la *Planification stratégique 2021-2025 du Tribunal administratif du travail* pour son dépôt à l'Assemblée nationale conformément à l'article 11 de la *Loi sur l'administration publique*.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

Le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale,



Jean Boulet

## Monsieur Jean Boulet

Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale  
425, rue Jacques-Parizeau, 4<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 4Z1

---

Monsieur le Ministre,

C'est avec grand plaisir que je vous présente la *Planification stratégique 2021-2025 du Tribunal administratif du travail*. Ce plan détermine les priorités que le Tribunal s'est données pour remplir sa mission au cours des prochaines années.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments respectueux.

La présidente,



Lucie Nadeau

# Table des matières

---

5 Message de la présidente

6 Mission, vision et valeurs

7 L'organisation en bref

9 Clientèle

10 Mise en contexte

12 Déclinaison de la vision  
en orientations stratégiques

13 Enjeu 1  
Leadership juridictionnel et organisationnel

17 Enjeu 2  
Transformation numérique

20 Enjeu 3  
Planification de la relève  
et mobilisation des employés

23 Enjeu 4  
Gouvernance et culture organisationnelle

26 Enjeu 5  
Performance organisationnelle

## Message de la présidente

---



La présidente,

**Lucie Nadeau**

C'est avec plaisir que je présente la *Planification stratégique 2021-2025 du Tribunal administratif du travail*. Fruit d'une profonde réflexion sur le fonctionnement du Tribunal, cette planification guidera nos actions et nos décisions au cours des prochaines années, en concrétisant la vision d'une justice d'avenir pour le monde du travail d'aujourd'hui. Elle a comme but d'optimiser l'organisation du travail et les façons de faire au Tribunal afin de répondre aux besoins et aux attentes du public et des parties, notamment en réduisant les différents délais de traitement des dossiers et en maintenant des services de qualité.

Afin d'y parvenir, le Tribunal a identifié cinq enjeux qui lui apparaissent incontournables, soit le leadership juridictionnel et organisationnel, la transformation numérique, la planification de la relève et la mobilisation des employés, la gouvernance et la culture organisationnelle ainsi que la performance organisationnelle. La communication est également un enjeu transversal mis de l'avant dans la planification stratégique.

L'année 2021, première année de mise en œuvre de la présente planification, marque le cinquième anniversaire du Tribunal administratif du travail. La démarche est certes ambitieuse pour notre organisation, et les défis sont de taille dans un monde du travail en changement. J'ai cependant la ferme conviction que les efforts consentis par les juges administratifs et le personnel du Tribunal nous permettront de remplir pleinement notre mission d'être un tribunal accessible, spécialisé en droit du travail, qui rend des services de qualité avec célérité.

# Mission, vision et valeurs

---

## Mission

Le Tribunal administratif du travail est un tribunal accessible, spécialisé en droit du travail, qui rend des services de qualité avec célérité.

## Vision

Une justice d'avenir pour le monde du travail d'aujourd'hui.

## Valeurs

Les valeurs qui guident le Tribunal dans la réalisation de sa mission et la concrétisation de sa vision sont les suivantes : l'accès à la justice, l'impartialité et l'indépendance, le respect et la collaboration.

### L'accès à la justice

Le Tribunal croit que tous les citoyens doivent être en mesure d'exercer efficacement leurs droits et de comprendre le cheminement de leurs dossiers. C'est pourquoi il met en place des moyens et offre différents outils pour faciliter leurs démarches et leur compréhension.

### L'impartialité et l'indépendance

Le Tribunal est indépendant. Il agit et rend ses décisions en toute objectivité, neutralité et impartialité.

### Le respect

Tous les citoyens qui s'adressent au Tribunal ont le droit d'être traités avec considération, courtoisie et diligence. Le Tribunal a droit aux mêmes égards de la part des citoyens.

### La collaboration

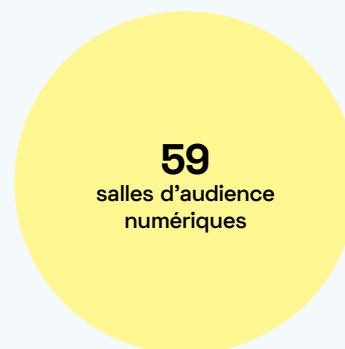
Le Tribunal privilégie un environnement de travail qui contribue à l'entraide et au partage de l'expertise à tous les niveaux de l'organisation.

# L'organisation en bref

Le Tribunal administratif du travail au 31 mars 2021



- Les relations du travail
- La santé et la sécurité du travail
- Les services essentiels
- La construction et la qualification professionnelle



## Les activités du Tribunal sont réparties dans quatre divisions.

---

### Division des relations du travail

Cette division a pour mandat de statuer sur un large éventail de recours liés à la protection de l'emploi, aux droits d'association et de négociation, et à l'équité salariale. Elle est chargée d'assurer l'application du *Code du travail* (RLRQ, c. C-27), à l'exception des chapitres V.1 et IX, et d'entendre les affaires découlant de la *Loi sur les normes du travail* (RLRQ, c. N-1.1) et d'une quarantaine d'autres lois.

### Division de la santé et de la sécurité du travail

Cette division statue sur les contestations des employeurs et des travailleurs à l'encontre de décisions rendues par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) en vertu de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (RLRQ, c. A-3.001), de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (RLRQ, c. S-2.1) et du *Règlement sur le retrait préventif de certaines personnes responsables d'un service de garde en milieu familial* (RLRQ, c. R-24.0.1, r. 1).

### Division des services essentiels

Cette division a pour mission de veiller à ce que la santé ou la sécurité de la population ne soient pas mises en danger lors de grèves ou de moyens de pression dans les services publics (eau, électricité, transports en commun, etc.) et les secteurs public et parapublic (réseau de la santé et des services sociaux, collèges, centres de services scolaires, etc.), sans affecter plus qu'il n'est nécessaire l'exercice du droit d'association. Pour accomplir cette mission, le Tribunal possède des pouvoirs d'assujettissement, d'enquête, d'évaluation et de redressement, en vertu du chapitre V.1 du *Code du travail*.

### Division de la construction et de la qualification professionnelle

Cette division statue sur plusieurs recours prévus par des lois visant l'industrie de la construction. Le Tribunal est ainsi appelé à se prononcer sur les contestations de certaines décisions rendues par la Commission de la construction du Québec, la Régie du bâtiment du Québec, la Corporation des maîtres électriciens du Québec, la Corporation des maîtres mécaniciens en tuyauterie du Québec ou par Emploi-Québec.





## Clientèle

---

Les services du Tribunal s'adressent aux :

- salariés, syndiqués ou non ;
- cadres ;
- employeurs ;
- travailleurs ;
- personnes responsables d'un service de garde en milieu familial qui sont enceintes ou qui allaitent ;
- associations de salariés ;
- unités de négociation du secteur des affaires sociales ;
- associations de personnes responsables d'un service de garde en milieu familial (RSG) ;
- associations de ressources de type familial et de certaines ressources intermédiaires (RTF/RI) ;
- associations d'artistes ;
- associations de producteurs ;
- intervenants de l'industrie de la construction (salariés, entrepreneurs, associations syndicales, associations patronales, organismes publics) ;
- agences de placement de personnel et agences de recrutement de travailleurs étrangers temporaires ;
- personnes intéressées qui désirent l'intervention du Tribunal afin que soit assuré le maintien de services essentiels pour préserver la santé et la sécurité de la population.

## Mise en contexte

---

***La Planification stratégique 2021-2025 du Tribunal administratif du travail*** constitue une refonte complète des enjeux et des orientations stratégiques identifiés au cours des cinq dernières années. Elle vise à consolider les opérations du Tribunal en misant sur la cohérence d'action et la performance organisationnelle.

Cette nouvelle planification stratégique prend en compte l'adoption du projet de loi sur la modernisation du régime de santé et de sécurité du travail, dont l'entrée en vigueur introduira des changements ou des nouveaux recours dans les lois suivantes :

- *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles;*
- *Loi sur la santé et la sécurité du travail;*
- *Loi instituant le Tribunal administratif du travail.*

Au cours des prochaines années, le principal défi du Tribunal sera de répondre à l'augmentation du nombre de dossiers qui lui seront soumis et, simultanément, de réduire les délais de traitement, sans omettre les nouveaux pouvoirs qui lui seront confiés et qui auront une incidence sur l'organisation du travail.

Bien avant que l'état d'urgence sanitaire en raison de la pandémie de la COVID-19 ne soit déclaré par le gouvernement du Québec, le 13 mars 2020, le Tribunal administratif du travail avait mis en place un éventail de solutions technologiques. Ainsi, il a pu tenir les audiences à distance et de façon entièrement numérique pendant la crise sanitaire, ce qui a permis d'accélérer son virage technologique et de diversifier son offre de services.



# Déclinaison de la vision en orientations stratégiques

---

## Enjeux



## Orientations stratégiques

- Faire du Tribunal un acteur clé dans le milieu juridique et le monde du travail.
- Poursuivre le développement de la prestation de services électroniques du Tribunal.
- Planifier la main-d'œuvre à long terme afin de favoriser le maintien et le transfert d'expertise.
- Développer une culture commune au sein du TAT.
- Être une organisation plus efficace et efficiente.

## Enjeu 1

# Leadership juridictionnel et organisationnel

Le Tribunal administratif du travail est l'un des plus importants tribunaux administratifs au Québec et au Canada, tant en raison de la quantité de dossiers qu'il traite chaque année que des ressources affectées à la réalisation de sa mission.

Tous les champs de compétence du Tribunal concernent le monde du travail. Ses activités de tribunal administratif spécialisé sont réparties dans quatre divisions. Pour offrir des services de qualité dans tous ses domaines de spécialisation, le Tribunal se doit de maintenir et de développer l'expertise. Cette orientation se justifie d'autant plus que plusieurs juges administratifs ou conciliateurs sont en poste au Tribunal depuis moins de cinq ans.

Le milieu juridique et le monde du travail évoluent constamment. La participation à des forums, à des colloques et à des congrès ainsi qu'à des regroupements de tribunaux administratifs permettra de faire connaître la mission du Tribunal, de suivre les développements sur des sujets d'intérêt et de favoriser le partage du savoir-faire.

Des efforts porteront aussi sur la qualité rédactionnelle des décisions et des accords dans le but d'améliorer la contribution du Tribunal au développement du droit administratif québécois et canadien. Le Tribunal élaborera également des outils de recherche de même que des outils de communication visant notamment à améliorer la connaissance de la mission du Tribunal par le public et les parties, ainsi qu'à favoriser l'accessibilité à ses services.

### Orientation stratégique

Faire du Tribunal un acteur clé dans le milieu juridique et le monde du travail.

### Objectif

Augmenter le rayonnement du Tribunal.

## Plan d'actions

**Action : Maintenir et développer l'expertise en matière de décision et de conciliation dans tous les champs de compétences du Tribunal.**

| Axe d'intervention                                                                                                                                                      | Description                                                                                                                                                                                                                      | Échéancier   | Cible                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1. Améliorer les outils de recherche internes spécialisés.                                                                                                              | Améliorer le contenu des outils de recherche internes en place par l'ajout de sections, la mise à jour régulière et la consolidation de certaines sections.                                                                      | 31 mars 2024 | Outils de recherche internes complétés ou totalement consolidés |
| 2. Bonifier la diffusion des contenus.                                                                                                                                  | Rendre accessible et conviviale la diffusion des contenus (ex. : jurisprudence, conciliation, contenus linguistiques et médicaux), notamment par le biais de l'intranet, afin de répondre aux besoins des utilisateurs internes. | 31 mars 2022 | Sondage, analyse et plan d'actions complétés                    |
| 3. Diversifier l'offre de formation initiale et continue des juges administratifs, des conciliateurs et agents de relations du travail, des assesseurs et des juristes. | Planifier la formation en personne et en ligne, avec une approche pratique, et en misant de manière plus soutenue sur le mentorat et le codéveloppement.                                                                         | 31 mars 2023 | Offre de formations diversifiée                                 |
| 4. Augmenter le nombre de forums de discussions sur des sujets spécialisés pour favoriser la cohérence.                                                                 | Créer de nouvelles équipes de cohérence spécialisées et ajouter des périodes d'échanges pour permettre les discussions.                                                                                                          | 31 mars 2024 | Nouvelles équipes de cohérence et nouveaux forums d'échanges    |

# Enjeu 1

**Action : Soutenir la participation du Tribunal à des forums, à des colloques et à des congrès (obtenir de la visibilité et s'alimenter).**

| Axe d'intervention                                                                                        | Description                                                                                                                                                          | Échéancier   | Cible                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------|
| 1. Faire connaître la mission du Tribunal et sa jurisprudence.                                            | Favoriser la participation d'acteurs du Tribunal à des comités chargés d'élaborer les contenus des activités externes, et à titre de présentateurs ou de formateurs. | 31 mars 2024 | Participation d'acteurs du Tribunal                           |
| 2. Mettre en place une veille des activités externes portant sur les domaines d'intérêt pour le Tribunal. | Mieux coordonner la présence du Tribunal aux activités externes pour varier les participants et faire circuler le contenu recueilli (agent multiplicateur).          | 31 mars 2022 | Mise en place d'une veille des activités externes             |
| 3. Favoriser le partage du savoir-faire des tribunaux administratifs.                                     | Participer à des regroupements de tribunaux administratifs comme le Regroupement des présidents des tribunaux administratifs du Québec, et autres.                   | 31 mars 2024 | Participation à des regroupements de tribunaux administratifs |

# Enjeu 1

**Action : Favoriser la participation du Tribunal au développement du droit administratif québécois et canadien.**

| Axe d'intervention                                                             | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Échéancier   | Cible                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1. Améliorer l'aspect rédactionnel et la qualité des décisions et des accords. | Viser la rédaction des décisions et des accords dans un langage clair et compréhensible pour favoriser la confiance du public.                                                                                                                                                                                                            | 31 mars 2022 | Mise en place du <i>Guide de rédaction par questions en litige</i> |
| 2. Participer au développement de la doctrine et de la jurisprudence annotée.  | Développer des <i>Règles de preuve et de procédure du Tribunal administratif du travail</i> (RPPTAT) annotées (outil interne) et participer aux JurisClasseurs par la mise à jour du fascicule 18 (SST) et par le développement d'une section sur les recours au TAT dans le fascicule « Rapports individuels et collectifs du travail ». | 31 mars 2023 | RPPTAT annotées et fascicules mis à jour et diffusés               |

**Action : Améliorer la connaissance du Tribunal par le public et les parties.**

| Axe d'intervention                                                                          | Description                                                                                                    | Échéancier   | Cible                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|
| 1. Faire connaître le Tribunal auprès du grand public.                                      | Prendre part à différents forums.                                                                              | 31 mars 2025 | Utilisation de nouveaux canaux de communication |
| 2. Élaborer et maintenir des outils de communication pour favoriser la mission du Tribunal. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Site Web</li> <li>Dépliants, guides, brochures, vidéos, etc.</li> </ul> | 31 mars 2025 | Outils de communication déployés                |



# Transformation numérique

---

## Enjeu 2

En 2019, le gouvernement du Québec a adopté la Stratégie de transformation numérique gouvernementale qui énonce deux orientations : « Le numérique pour des relations adaptées à la réalité des citoyens » et « Le numérique pour une administration publique innovante, efficiente et transparente ».

Le Tribunal administratif du travail a déjà beaucoup progressé en matière de transformation numérique, que ce soit par l'implantation du système de mission entièrement numérique SISTA dans l'ensemble de ses divisions en octobre 2020; l'installation de salles d'audience numériques dans tous ses bureaux régionaux; la poursuite des activités en mode virtuel grâce à un réseau étendu de salles virtuelles; la disponibilité d'un outil de signature électronique des ententes et des accords en conciliation; ainsi que la mise en place d'outils permettant le télétravail à l'ensemble du personnel.

Plusieurs canaux permettent à la clientèle de traiter avec le Tribunal (services en ligne, boîtes de courriel régionales, poste, etc.). Le Tribunal doit poursuivre le développement des services en ligne en bonifiant son offre de services, en rendant disponibles ses données par différents moyens et en assurant une protection optimale de celles-ci.

- 
- **Orientation stratégique**  
Poursuivre le développement de la prestation de services électroniques du Tribunal.
  - **Objectif**  
Répondre aux besoins des citoyens et augmenter l'accessibilité à la justice.

## Plan d'actions

### Action : Bonifier l'offre de services technologiques du Tribunal.

| Axe d'intervention                                                             | Description                                                                                                                                                                                     | Échéancier   | Cible                           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------|
| 1. Déployer des formulaires en ligne pour le dépôt de l'ensemble des demandes. | Rendre disponible en ligne, en mode interactif, l'ensemble des formulaires de dépôt d'un acte introductif d'instance existants pour les quatre divisions ainsi que tous les autres formulaires. | 31 mars 2022 | 100 % des formulaires existants |

### Action : Établir la gouvernance des données et des processus.

| Axe d'intervention                                                        | Description                                                                                                                                                | Échéancier   | Cible                                            |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------|
| 1. Réviser la pertinence de chaque donnée recueillie par le Tribunal.     | Analyser les données recueillies afin d'éliminer les données non pertinentes.                                                                              | 31 mars 2022 | Élimination de 100 % des données non pertinentes |
| 2. Réviser les règles de sécurité liées à l'accès aux données de mission. | Évaluer les mécanismes de sécurité et de journalisation mis en place au fil des années afin de s'assurer de leur pertinence et de leur bon fonctionnement. | 31 mars 2022 | Exercice de révision complété                    |

## Enjeu 2

### Action : Rendre accessibles les données du Tribunal par différents moyens.

| Axe d'intervention                                                                                                                                              | Description                                                                                                                                                                                                                                                            | Échéancier       | Cible           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|
| 1. Déployer un service de production de listes en matière d'accréditation et de reconnaissance.                                                                 | Mettre en place un service de consultation et de production de listes d'accréditations et de reconnaissances en libre-service pour la clientèle.                                                                                                                       | 31 décembre 2022 | Service déployé |
| 2. Déployer un service de recherche en ligne des décisions en matière d'accréditation et de reconnaissance.                                                     | Mettre en ligne un service de recherche et d'accès aux décisions en matière d'accréditation et de reconnaissance.                                                                                                                                                      | 31 décembre 2022 | Service déployé |
| 3. Déployer un service de publication interactif des statistiques opérationnelles du Tribunal.                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Déployer un service permettant au citoyen de cibler les périodes pour lesquelles il désire obtenir les statistiques opérationnelles, et ce, de façon interactive.</li><li>• Alimenter le portail « Données Québec ».</li></ul> | 31 décembre 2023 | Service déployé |
| 4. Réaliser une étude de faisabilité concernant la mise en place d'un accès direct aux documents d'un dossier par le biais du service gouvernemental clicSÉCUR. | Réaliser une étude de faisabilité pour mettre en place, via le service gouvernemental clicSÉCUR, un accès sécurisé aux documents du dossier judiciaire du citoyen.                                                                                                     | 31 octobre 2024  | Étude réalisée  |

## Enjeu 3

## Planification de la relève et mobilisation des employés

---

Considérant les profondes transformations au sein du marché du travail au Québec, le Tribunal administratif du travail consacre un enjeu à la gestion des ressources humaines afin de continuer de faire face aux défis actuels et futurs du marché de l'emploi. Les actions identifiées visent à favoriser une meilleure adéquation entre les objectifs stratégiques du Tribunal et ses besoins en main-d'œuvre, tout en continuant de répondre aux besoins des membres de son personnel. Ces actions ont également pour objectif de maintenir une expertise de haut niveau en assurant le développement professionnel et la mobilisation des employés.

---

### → Orientation stratégique

Planifier la main-d'œuvre à long terme afin de favoriser le maintien et le transfert d'expertise.

### → Objectif

Avoir des ressources compétentes dans tous les postes.

## Plan d'actions

### Action : Se donner des stratégies de planification de la relève aux postes clés.

| Axe d'intervention                                                                    | Description                                                                                                                                                                                                                                         | Échéancier   | Cible                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------|
| 1. Se donner des stratégies de planification de la relève à des postes ciblés.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les postes stratégiques du Tribunal ainsi que les besoins qualitatifs et quantitatifs de main-d'œuvre qui en découlent.</li> <li>Identifier les zones de risque.</li> </ul>                       | 31 mars 2022 | 100 % des stratégies de planification identifiées |
| 2. Développer et mettre en œuvre un programme de relève pour les postes stratégiques. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un plan de développement et des stratégies afin de gérer les écarts identifiés.</li> <li>Établir des stratégies d'attraction pour les postes identifiés dans les zones de risque.</li> </ul> | 31 mars 2024 | 100 % du programme mis en œuvre                   |

### Action : Réévaluer les postes de l'organisation et les faire évoluer.

| Axe d'intervention                                                    | Description                                                      | Échéancier   | Cible                              |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|
| 1. Optimiser l'organisation du travail.                               | Accompagner les équipes de travail dans l'optimisation.          | 31 mars 2023 | Analyse et accompagnement réalisés |
| 2. Analyser la portée de l'optimisation de l'organisation du travail. | Analyser la portée sur les postes et procéder à leur évaluation. | 31 mars 2024 | Analyse réalisée                   |

## Enjeu 3

### Action : Structurer la formation pour l'ensemble des corps d'emploi.

| Axe d'intervention                          | Description                                                                                                                           | Échéancier        | Cible                                         |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------|
| 1. Élaborer des profils de compétences.     | Élaborer des profils de compétences en adéquation avec la mission du TAT.                                                             | 30 septembre 2022 | Profils établis pour 50 % des ressources      |
| 2. Élaborer des parcours d'intégration TAT. | Développer des parcours d'intégration en fonction des besoins identifiés, liés aux orientations et aux objectifs stratégiques du TAT. | 30 septembre 2023 | Parcours élaborés pour les profils identifiés |

### Action : Soutenir la mobilisation des ressources.

| Axe d'intervention                                                           | Description                                                                                                  | Échéancier       | Cible                       |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------|
| 1. Évaluer le niveau de mobilisation des membres du personnel.               | Effectuer un sondage concernant la mobilisation auprès des membres du personnel du TAT.                      | 31 mars 2023     | Sondage et analyse réalisés |
| 2. Élaborer un plan d'actions pour améliorer la mobilisation des ressources. | Identifier des activités à réaliser et les mettre en place afin d'accroître le niveau de mobilisation.       | 31 décembre 2023 | Diffusion du plan d'actions |
| 3. Évaluer la portée des actions mises en place.                             | Faire un second sondage afin d'évaluer la portée des activités sur la mobilisation des membres du personnel. | 31 mars 2025     | Sondage et analyse réalisés |

## Gouvernance et culture organisationnelle

---

### Enjeu 4

Depuis sa création en janvier 2016, le Tribunal administratif du travail cumule les compétences auparavant dévolues à deux instances indépendantes l'une de l'autre, soit la Commission des lésions professionnelles et la Commission des relations du travail. Puisque ces dernières avaient leur propre culture organisationnelle, ce quatrième enjeu vise à consolider la culture commune au sein du Tribunal administratif du travail. Les actions retenues ont pour objectif de créer un sentiment d'appartenance et de faire vivre le Tribunal.

---

#### → **Orientation stratégique**

Consolider la culture commune au sein du TAT.

#### → **Objectif**

Créer un sentiment d'appartenance et faire vivre le TAT.

## Plan d'actions

**Action : Créer des conditions favorables à la tenue des activités de toutes les divisions dans les bureaux du Tribunal.**

| Axe d'intervention                                                                                                              | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Échéancier       | Cible                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------|
| 1. Poursuivre les travaux d'uniformisation et de modernisation des salles d'audience et de conciliation.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Remplacer le mobilier des salles d'audience par le nouveau mobilier TAT et poursuivre l'implantation de la technologie numérique.</li> <li>Optimiser l'espace dans les directions régionales pour permettre l'agrandissement des salles d'audience et de conciliation ou l'ajout de salles dans certains cas.</li> </ul> | 31 mars 2025     | 50 % des salles d'audience et de conciliation |
| 2. Réorganiser l'espace des bureaux régionaux pour permettre l'accueil des juges administratifs et des conciliateurs visiteurs. | Optimiser l'espace des bureaux régionaux afin d'aménager des postes de travail pour accueillir les juges administratifs et les conciliateurs visiteurs.                                                                                                                                                                                                         | 31 décembre 2022 | 80 % des directions régionales                |
| 3. Faciliter l'accès aux différents locaux du TAT pour l'ensemble des employés.                                                 | Identifier une technologie permettant d'uniformiser le système de contrôle d'accès aux locaux du TAT dans l'ensemble de ses bureaux régionaux.                                                                                                                                                                                                                  | 31 décembre 2023 | 50 % des directions régionales                |
| 4. Mettre en place un programme d'accueil dans les directions régionales.                                                       | Offrir une formation au personnel responsable de l'accueil dans toutes les directions régionales pour améliorer l'expérience de la clientèle et des membres du Tribunal.                                                                                                                                                                                        | 31 décembre 2022 | 100 % des directions régionales               |



## Enjeu 4

### Action : Établir des stratégies de communication interne efficaces.

| Axe d'intervention                                                                                                                | Description                                                                                                                                                                                       | Échéancier       | Cible                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------|
| 1. Poursuivre l'implantation du portail intranet unique supporté par des technologies modernes et adaptées à notre environnement. | Identifier la technologie qui permettra de regrouper sur une seule plateforme l'ensemble des contenus du TAT afin de faciliter leur accessibilité et de rendre leur consultation plus conviviale. | 31 décembre 2023 | Intranet sur une plateforme commune pour l'ensemble du TAT |
| 2. Développer et mettre en place une stratégie de communication interne.                                                          | Définir des moyens et des outils permettant de favoriser l'échange entre les employés et d'améliorer la transmission des informations importantes relatives aux activités du TAT.                 | 30 juin 2022     | Adoption d'un plan de communication interne                |

### Action : Mettre en place une nouvelle structure organisationnelle.

| Axe d'intervention                                                                                | Description                                                                                                                 | Échéancier   | Cible                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|
| 1. Poursuivre les travaux avec le consultant externe pour l'élaboration d'une nouvelle structure. | Procéder à un travail de réflexion sur la structure organisationnelle du TAT afin d'optimiser l'ensemble de ses ressources. | 31 mars 2022 | Adoption d'un nouvel organigramme |

### Action : Avoir recours à des équipes mixtes pour la réalisation des objectifs du TAT.

| Axe d'intervention                                                                             | Description                                                                                                                                                                                             | Échéancier       | Cible                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Développer une approche de travail transversale dans les comités et les groupes de travail. | Former un groupe de travail dont l'objectif est de développer des principes directeurs visant à favoriser l'échange entre les divisions du TAT lors de la création de comités ou de groupes de travail. | 31 décembre 2022 | Principes directeurs développés et révision, au besoin, de la composition des comités et des groupes de travail |

## Enjeu 5

### Performance organisationnelle

---

Afin de remplir la mission dont il s'est doté, le Tribunal administratif du travail mettra l'accent au cours des prochaines années sur la révision de ses processus opérationnels dans le but de renforcer sa performance organisationnelle.

Le Tribunal souscrit aux intérêts fondateurs de la justice administrative qui sont l'accessibilité à la justice et la célérité dans le traitement des dossiers. Les citoyens et les représentants qui se présentent devant le Tribunal sont en droit de s'attendre à des services de qualité et à un délai de mise au rôle raisonnable de leurs recours.

Au cours des dernières années, le Tribunal a été confronté à une augmentation constante du volume de recours reçus, plus particulièrement dans la Division des relations du travail et dans la Division de la santé et de la sécurité du travail. Ce volume important a notamment comme conséquence d'augmenter les délais de traitement de l'ensemble des dossiers du Tribunal.

Le Tribunal verra donc à utiliser des indicateurs de performance pour prendre des décisions permettant d'accroître son efficacité, et pour s'assurer de respecter les délais prévus aux différentes lois.

---

#### Orientation stratégique

Être une organisation plus efficace et efficiente.

#### Objectif

Réduire les délais de traitement et maintenir la qualité des services.

## Plan d'actions

**Action : Adapter les processus de travail afin d'absorber l'augmentation du volume de dossiers.**

| Axe d'intervention                                                                                                                | Description                                                                                          | Échéancier                                                                                                                     | Cible                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Réviser, optimiser et mettre en œuvre les processus de travail de la Division de la santé et de la sécurité du travail (DSST). | Optimiser les processus opérationnels en vue de l'entrée en vigueur du projet de loi n° 59.          | 30 juin 2022                                                                                                                   | Absorption du volume de nouveaux dossiers à la suite des modifications au régime de santé et de sécurité du travail |
| 2. Revoir le processus de traitement des plaintes déposées en vertu de la <i>Loi sur les normes du travail</i> (LNT).             | Analyser de façon détaillée et optimiser le processus de traitement des plaintes en vertu de la LNT. | 31 mars 2022<br>(analyse et recommandations)<br><br>31 mars 2024<br>(réduction du nombre de dossiers en attente de traitement) | Réduction du nombre de dossiers en inventaire ouverts en vertu de la LNT                                            |
| 3. Déployer un environnement bureautique intégré et efficace.                                                                     | Mettre à jour les environnements bureautiques et les outils technologiques.                          | 31 mars 2022                                                                                                                   | Dépôt d'un rapport d'orientations à la direction pour décision                                                      |

## Enjeu 5

**Action : Planter des outils de gestion de la performance fondée sur des indicateurs précurseurs.**

| Axe d'intervention                                                               | Description                                                                                                                                                 | Échéancier       | Cible                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Mettre en place un entrepôt de données et de nouveaux indicateurs de gestion. | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre en place un nouvel entrepôt de données.</li><li>• Réviser complètement les indicateurs de gestion.</li></ul> | 31 décembre 2021 | Mise en place d'un nouvel entrepôt de données et de nouveaux indicateurs de gestion après révision |
| 2. Soutenir le maintien et l'amélioration de SISTA.                              | Mettre en place une gouvernance et convenir de la priorité des différentes demandes afin d'assurer une évolution adéquate du système de mission.            | 31 décembre 2021 | Processus de gestion et de gouvernance, et plan d'évolution de SISTA                               |

## Enjeu 5

### Action : Réduire les différents délais de traitement des dossiers.

| Axe d'intervention                                           | Description                                                                                                                                                                         | Échéancier                      | Cible                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Réduire les différents délais de traitement des dossiers. | Réduire le délai moyen de mise au rôle des dossiers.                                                                                                                                | 31 mars 2025                    | Réduction de 10 % du délai de mise au rôle (valeur de départ de la cible 2021-2022 : 265 jours)                                                  |
|                                                              | Respecter le délai de délibéré.                                                                                                                                                     | 31 mars 2022<br>au 31 mars 2025 | Respect du délai de délibéré pour 90 % des dossiers                                                                                              |
|                                                              | Calculer les délais imputables au Tribunal pour la fermeture des dossiers.                                                                                                          | 31 mars 2022                    | Calcul des délais imputables au Tribunal pour la fermeture des dossiers                                                                          |
|                                                              | Respecter les délais imputables au Tribunal pour la fermeture des dossiers.                                                                                                         | 31 mars 2022                    | Respect du délai moyen de fermeture de 365 jours, imputable au Tribunal (à revoir avec les impacts du projet de loi n° 59 au cours de 2022-2023) |
|                                                              | Respecter le délai de traitement de 60 jours prévu par le <i>Code du travail</i> pour les requêtes en accréditation.                                                                | 31 mars 2022<br>au 31 mars 2025 | Respect du délai pour 80 % des dossiers                                                                                                          |
|                                                              | Respecter le délai de traitement de 90 jours prévu par le <i>Code du travail</i> pour les requêtes en transmission de droits et obligations.                                        | 31 mars 2022<br>au 31 mars 2025 | Respect du délai pour 85 % des dossiers                                                                                                          |
|                                                              | Respecter le délai de sept jours ouvrables prévu par le <i>Code du travail</i> pour le traitement des avis de grève et des listes de services essentiels dans les services publics. | 31 mars 2022<br>au 31 mars 2025 | Respect du délai pour 100 % des dossiers                                                                                                         |

**Mettons  
le point  
final.**

*Tribunal  
administratif  
du travail*

**Québec** 

[tat.gouv.qc.ca](http://tat.gouv.qc.ca)